



Савич О. П.

## ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПОСЕРЕДНИКІВ У КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ

*Досліджені матеріальні та нематеріальні бонусні системи, системи «плюс» та «мінус». Визначена модель мотивації автовиробниками посередників у каналах розподілу. Розроблена матриця навчання спеціалістів із продажу на автомобільному ринку. Запропоновані нові підходи до первинної підготовки спеціалістів дистриб'юторів та дилерів автомобільної галузі. Створена й рекомендована 3-х рівнева система навчання спеціалістів.*

**Ключові слова:** мотивація посередників, маркетинг, навчання персоналу, автомобільний ринок, стимулювання.

### 1. Вступ

Сучасний глобальний ринок легкових автомобілів є важливою складовою економіки світу. Автомобільний ринок дуже циклічний по своїй природі. Так, автомобільний ринок попадав в кризовий стан на протязі останніх 15 років вже декілька раз. І такі виробники, як Chrysler (США) та SAAB (Швеція) не змогли пережити коливання попиту. Негативні тенденції продаж спостерігаються і в 2015–2016 рр. Тому, автовиробники мають змінювати та удосконалювати свою маркетингову систему, в тому числі посилювати мотивацію всіх учасників продаж та забезпечити їх навчання. «Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини або підприємства в даний час» [1].

Актуальність теми визначається тим, що автовиробникам необхідно змінювати та вдосконалювати систему мотивації всіх учасників продаж та їх навчання, так як кризові явища на автомобільному ринку посилюються.

### 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Кожна сфера економічної діяльності має свої особливості, не виключення і автомобільна. Важливою складовою маркетингової та управлінської діяльності глобальних автомобільних корпорацій є політика мотивації та навчання. Як свідчить практика, основна проблема автовиробників сьогодні полягає в належній мотивації посередників в каналах збуту та кваліфікації їх працівників, тобто навчанні персоналу. Особливо це стосується автомобільних дилерів, адже дохід від продажу автомобілів падає з кожним роком і прибутковість продажу автомобілів надмірно низька, іноді всього 3 % від ціни продажу автомобілів [2], тому важливим є додатково мотивувати автовиробником всіх посередників в каналах продажу в ланцюгу розподілу. Не менш важливим у діяльності підприємств-автовиробників і дилерських мереж є система навчання та підготовки кадрів для автомобільної промисловості в силу того, що споживачі все більше довіряють прямому контакту з продавцем і все менше – рекламі.

### 3. Мета та задачі дослідження

Метою роботи є розробка ефективної системи стимулювання посередників на автомобільному ринку та навчання їх персоналу.

Для досягнення мети були поставлені наступні задачі:

1. Дослідити систему стимулювання посередників в каналах розподілу на автомобільному ринку.
2. Дослідити систему навчання персоналу посередників в каналах розподілу на автомобільному ринку.
3. Розробити систему мотивації автовиробниками посередників у каналах розподілу.
4. Запропонувати підходи щодо навчання спеціалістів із продажу на автомобільному ринку.
5. Підготувати рекомендації щодо рівнів навчання спеціалістів підприємств-посередників.

### 4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Результати досліджень маркетингової діяльності підприємств викладено в працях багатьох науковців. Серед них особливе значення мають роботи [2–7]. Так, автор роботи [6] визначив, що високу роль відіграють індивідуальні заходи матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці:

- встановлення рівня грошової винагороди;
- тарифних ставок;
- доплат;
- премій;
- підвищення професійного розряду;
- доручення складних і відповідальних завдань;
- відрядження на навчання за рахунок підприємства.

Автор же роботи [7] відзначив, що досвід глобальних компаній вказує на те, що вони наполегливо проводять політику тотального підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу. В той же час автори у роботі [4] вважають, що мотиваційна політика має на меті зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці та найліпших показників соціально-економічного розвитку. Необхідно відмітити, що ефективна мотивація спонукає до ефективних дій учасників каналів розподілу та виникає із незадоволення потреб [5]. Автор у роботі [3] стверджував,

що на високонкурентних ринках дуже важливо мотивувати всіх стейк-холдерів суб'єктів каналів розподілу, а автомобільний ринок – є одним із найконкурентніших серед багатьох товарних ринків [2].

Проведені дослідження праць науковців щодо мотивації показують, що ними недостатньо висвітлена проблематика мотивації саме суб'єктів каналів збуту та їх персоналу в практичному розрізі на ринках промислової продукції. Тому доцільним є проведення дослідження, направлене на розробку систем стимулювання всіх учасників продаж автомобілів та їх навчання.

## 5. Методи досліджень

Теоретичним і методичним підґрунтям стали такі загальнонаукові методи, як системний аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, а також спеціальні наукові методи, в тому числі: методи соціологічних досліджень та порівняння.

Матеріалами досліджень стали теоретичні праці вчених, статистичні дані та практичні знання і досвід автора роботи на автомобільному ринку України.

## 6. Результати досліджень

Бізнес автомобільних дилерів має бути прибутковим, тому автовиробник зацікавлений в тому, щоб його дилери розвивалися та мали інтерес до продажу автомобілів, запчастин та до надання споживачам якісного сервісу. Тому автовиробники запроваджують мотиваційну систему стимулювання продажу автомобілів та запчастин, надання якісного сервісу, яка базується на принципах бонусної винагороди за досягнення кількісних та якісних показників. Таке стимулювання поділяється на стимулювання юридичних та фізичних осіб. Стимулювання юридичних осіб – це стимулювання дилерів автовиробника. Це одна з основних частин в структурі всього доходу автомобільних дилерів. Бонусна система складається з матеріальної та нематеріальної винагороди і спрямована на стимулювання підприємства, керівництва, співробітників та акціонерів – фактично всіх «стейкхолдерів». Мотиваційна система складається з двох частин: «бонус» – винагорода та «майнус» – штрафи за невиконання показників.

До винагород за кількісні показники та ефективну діяльність відносять:

- бонус за виконання плану продаж автомобілів та запчастин, а також об'ємів послуг;
- бонус за об'єм продаж (наприклад, якщо дилер продає 100 автомобілів на місяць, то за кожен наступний автомобіль маржа збільшується на 10 % тощо);
- бонус за маркетингову активність (у % від загального їх бюджету);
- бонус за зайняту частку ринку регіону;
- бонус за коефіцієнт, який розраховується як сума проданих запчастин до об'єму наданих послуг.

До винагород за якісні показники та ефективну діяльність відносять:

- кваліфікація персоналу (як компенсація заробітної праці співробітників);
- широта асортименту запчастин та автомобілів;
- задоволеність клієнтів сервісом;
- асортимент та якість наданих послуг;

- виконання стандартів автовиробника щодо організації бізнесу авто-дилера (наявність зон відпочинку, майданчика для дітей, тест-драйв траса тощо).

Система «майнус» застосовується при істотних порушеннях дилерських стандартів автовиробника або при значному невиконанні зазначених кількісних показників. Автовиробник штрафує дилера з суми отриманого їм доходу за стимулювання. Але щоб система працювала ефективно, необхідно не зменшувати дохідну частину від бонусів більше, ніж на 50 %. У протилежному випадку це буде демотивація, а не мотивація і викличе вона тільки негативну реакцію. Система дозволяє отримувати додатковий дохід до 10 % від валової виручки дилера з продажу автомобілів. Всі конкретні умови мотивації прописуються в імпортерських та/або дилерських контрактах. Дуже важливо для стимулювання досягнення запланованих об'ємів продаж та поставлених цілей автовиробників, проводити стимулювання всіх зацікавлених осіб [8]. Стимулювання відбувається згори вниз. Так, згори автовиробник встановлює і розробляє систему вертикальної мотивації, тобто показники KPI [9]. Тут важливо мотивувати не тільки посередника-продавця автомобілів, а й три рівні стейк-холдерів підприємства-дилера та два рівні споживачів. Так, до рівнів стейк-холдерів підприємства-дилера відносять: акціонерів компанії, топ-менеджмент та менеджмент, який займається та впливає на продаж автомобілів, запчастин, надання сервісу тощо. Тут важливо одночасно мотивувати всі рівні, щоб нівелювати їх протиріччя і підтримати зацікавленість всіх персоналії, які впливають на продаж і, тим самим, збільшити продажі та досягти цілі автовиробника на конкретному ринку. В протилежному випадку мотивація може не спрацювати у зв'язку з можливим конфліктом на різних рівнях стейк-холдерів. Мотивація буде працювати тільки, якщо буде комбінація матеріального та нематеріального стимулювання [10]. Матеріальне стимулювання, в основному, спрямоване на отримання додаткового доходу підприємства-посередника, а нематеріальне – більше направлене на основних стейк-холдерів підприємства: засновників, керівників, менеджерів та клієнтів [11]. Автовиробник використовує матеріальне стимулювання для:

- отримання додаткового доходу підприємства-дилера;
- отримання особистих бонусів та винагород менеджерами за виконання завдань виробників (виконання планів продажів, продажі конкретних марок автомобілів, найкраще обслуговування клієнтів та інше);
- отримання знижок клієнтами за якість (лояльність, покупка специфічних моделей тощо) та кількість (об'єм покупок, частота відвідування сервісу та інше).

Нематеріальне стимулювання має використовуватися для заохочення персоналу дилерів при виконанні завдань автовиробників або переможців конкурсу. Це можуть бути: подарунки, відзнаки, мандрівки, участь у конференціях, навчаннях та семінарах, участь у тест-драйвах та мотор-шоу тощо.

Застосовуючи систему мотивації посередників у каналах розподілу автомобілів та запчастин, автовиробники досягають більшого ефекту, ніж просто вигода посередника щодо операційного бізнесу щодо продаж посередниками ними товарів. Вони отримують лояльних стейк-холдерів підприємства-дилера продукції, а отже – стабільного і довготермінового партнера.

Не менш важливим у діяльності підприємств-автовиробників і дилерської мережі є система навчання та підготовки кадрів для автомобільної промисловості. В світовій галузі зайнято 9 мільйонів чоловік. Це більше, ніж 5 % від всього зайнятого населення в світовій промисловості. І тому для підприємств автомобілебудівної промисловості є дуже важливою підготовка, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, задіяних у цій галузі. Робота по навчанню та підготовці спеціалістів повинна проводитися за наступною матрицею, що представлена на рис. 1. Основа – це підготовка та відбір спеціалістів на 2-х рівнях: горизонтальному та вертикальному. Горизонтальний рівень підготовки – це підготовка та навчання спеціалістів 2-х категорій: технічних працівників та працівників бізнес-спеціальностей. Адже, в основному, підприємствам автомобільного ринку необхідні 2 спеціальності фахівців – технічні спеціальності (конструктори, технологи, робітники на виробництві, інженери, робітники сервісу та інші) і працівники, в першу чергу, сфери продажів (менеджери з продажу автомобілів, сервісу та запчастин). Для таких працівників важливо знати 3 напрямки діяльності:

- знання внутрішніх процедур, політик та стратегій виробника;
- знання продукту, який продається (бути експертом);
- знання технік продажів (довіра клієнта та цілеспрямованість менеджера).

Тому підготовка першого рівня – є навчання молодих спеціалістів у коледжах, а другого рівня – в університетах.

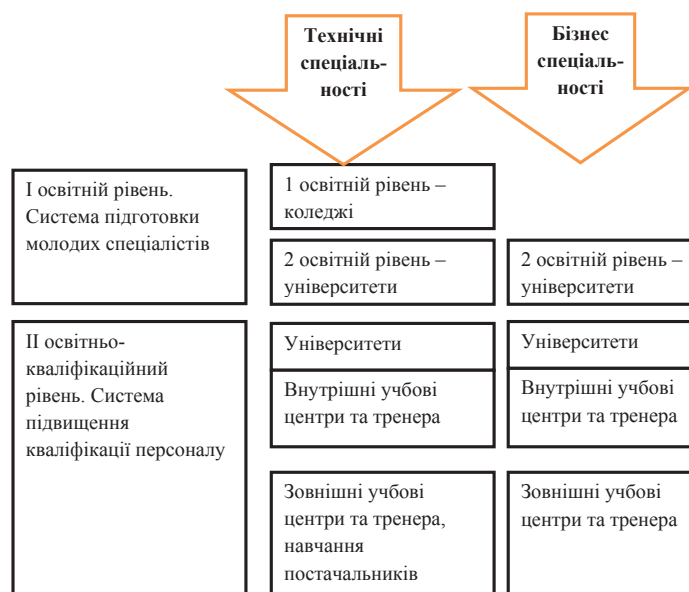


Рис. 1. Рекомендована матриця навчання спеціалістів світової автомобільної промисловості. Примітка: власні дослідження автора

Далі – необхідно підвищувати кваліфікацію спеціалістів, зайнятих в автомобільній промисловості. Підвищення кваліфікації призначене для працівників, які вже мають певну професійну кваліфікацію. Застосовується для вдосконалення професіоналізму або у випадках, коли підвищується рівень роботи самого підприємства, придбання та оснащення сучасним обладнанням тощо: зазвичай спрямоване на конкретних осіб (групу осіб). Як правило, здійснюється на курсах підвищення кваліфікації або завдяки серії професійних семінарів та тренінгів, які проводять більш досвідчені фахівці на підприємстві або поза ним [11]. Це другий рівень навчання, загальний для технічних і бізнес-спеціальностей:

ліфікації або завдяки серії професійних семінарів та тренінгів, які проводять більш досвідчені фахівці на підприємстві або поза ним [11]. Це другий рівень навчання, загальний для технічних і бізнес-спеціальностей:

1. Співпраця з вузько-фаховими та загальними університетами по навчанню за спеціальностями, необхідність, в яких виникає в процесі роботи, підвищення кваліфікації співробітників, перепідготовки тощо.
2. Робота із зовнішніми учбовими центрами та тренерами, навчання силами постачальників.
3. Використання внутрішніх учбових центрів та тренерів.

Це – ключові суб'єкти організації навчання.

Роботу по навчанню, підготовці та перепідготовці спеціалістів, а також їх входження на посаду повинен планувати власний учбовий центр, підпорядкований віце-президенту з кадрової політики. Дуже важливим є питання взаємодії всіх суб'єктів системи навчання персоналу. Підприємству важливо мати освічену робочу силу, яка відповідає останнім вимогам ринку та технологічному розвитку виробництва. Тому підприємства зацікавлені в співробітництві з незалежними університетами та коледжами щодо розробки програм навчання та їх затвердження (рис. 2). Тут важливі такі підходи до первинної підготовки спеціалістів:

1. Узгодження навчальної програми з незалежними університетами та коледжами.
2. Постійна практика на майбутній роботі – автомобільному виробництві. Не менше, ніж 2 роки, кожні півроку, починаючи з 3-го року навчання.
3. Залучення топ-менеджерів у процес викладання циклу фахових дисциплін студентам.

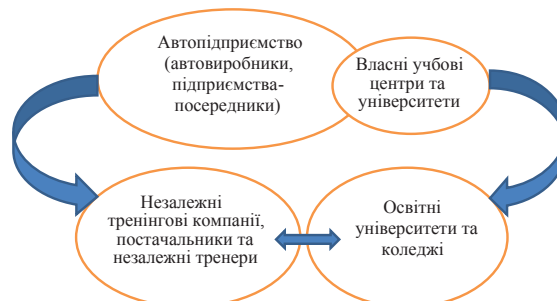


Рис. 2. Алгоритм підготовки спеціалістів автомобільної галузі. Примітка: власні дослідження автора

Узагальнюючи можливо навести таку схему навчання та перепідготовки спеціалістів (табл. 1).

Таблиця 1

Система навчання та перепідготовки спеціалістів для автомобільної промисловості

Етап навчання	Суб'єкт навчання
1. Отримання базової освіти	Коледжі та університети, з якими співпрацює автопідприємство
2. Початок роботи на підприємстві	Власний учбовий центр, система наставників та коучів, власні керівники структурних підрозділів
3. Періодична перепідготовка та підвищення кваліфікації	Власний учбовий центр, система наставників та коучів, власні керівники структурних підрозділів, коледжі та університети, з якими співпрацює автопідприємство, незалежні тренінгові центри та тренери

Дуже важливо розуміти, що автовиробники – це глобальні компанії, а тому і політика навчання у них – глобальна. Вони закуповують всі ресурси, в тому числі і робочу силу там, де дешевше (сировина та матеріали) і де якісно (технології). Тому, в навчанні персоналу простих технічних та бізнес-спеціальностей глобальним автовиробникам слід використовувати такий підхід, коли прийом на роботу та організація навчання здійснюються в місці продажу чи виробництва автомобілів. А розробка та конструювання моделей, а також макро-менеджмент здійснюються в місці походження бренду, де знаходиться штаб-квартира виробника та найкращі університети світу. Це стосується таких спеціальностей, як конструктори, технологи, маркетингологи та управлінці.

В роботі запропоновано організувати таку ефективну систему навчання, яка безпосередньо пов'язана з кадровою політикою підприємства та ґрунтується на таких етапах:

1. Базове навчання.
2. Практика.
3. Навчання «новачків».
4. Перепідготовка та підвищення кваліфікації.
5. Коучінг.
6. Оцінка персоналу.
7. Ротація.
8. Зростання по посадам.
9. Створення резерву.

Ротація відіграє значну роль у підвищенні кваліфікації працівників, особливо, якщо це працівники середньої або вищої ланки. Вона повинна проводитися по посадам по горизонталі не рідше раз на 3 роки, тоді працівник набуває нового досвіду та навичок і в майбутньому може зайняти ключові позиції в компанії.

Зростання по посадам – це основний елемент нематеріальної мотивації працівника, коли він зацікавлений в довгій співпраці з роботодавцем, оскільки бачить перспективу кар'єрного зростання.

В останні роки, з'явилася тенденція щодо створення власних університетів, які належать автогігантам та надають практичні знання в галузі. Такі університети є в таких компаніях, як FORD (США), GM (США), VW group (Німеччина). Це, перш за все, мотиваційний інструмент для персоналу, спрямований на підвищення кваліфікації вже існуючого персоналу.

Однак загалом, автовиробники мають дбати про якість робочої сили не тільки свого персоналу, але й персоналу дилерської мережі по всьому світу. Вони вимагають мати на базі кожного дилера навчальний центр або ж регіональний центр у імпортера, де викладаються 2 напрямки знань: технічні та техніка продажів. Важливим також є знання особливостей нових технологій ремонту, процедур та знання особливостей усіх моделей автомобілів. Ці витрати переважно фінансуються автовиробником і є частиною бонусної складової роботи авто дилера. Персонал дуже часто заохочується поїздками в учбові центри закордон.

## 7. SWOT-аналіз результатів досліджень

*Strengths.* Сильною стороною у проведеному дослідженні є те, що застосовуючи систему мотивації посередників у каналах розподілу автомобілів та запчастин, автовиробники досягають більшого ефекту, ніж просто вигода посередника щодо операційного бізнесу щодо продаж

вироблених ними товарів. Вони отримують лояльних стейк-холдерів підприємства-дилера продукції, а отже – стабільного і довготермінового партнера. Також, запропонована матриця навчання спеціалістів світової автомобільної промисловості та алгоритм підготовки спеціалістів автомобільної галузі.

*Weaknesses.* Слабкою стороною є те, що щоб система стимулювання працювала ефективно, необхідно не зменшувати дохідну частину від бонусів більше, ніж на 50 %. У протилежному випадку це буде демотивація, а не мотивація і викличе вона тільки негативну реакцію.

*Opportunities.* Можливостями для подальших досліджень полягають у розробленні методично-обґрунтованих підходів щодо організації власних учбових центрів автовиробників та ефективної системи стимулювання посередників каналів збуту.

*Threats.* Загрозами для результатів проведених досліджень є те, що багато автовиробників систему стимулювання перекладає на своїх представників-імпортерів, які не досить ефективно застосовують інструменти стимулювання та навчання.

## 8. Висновки

1. Досліджено, що важливою проблемою автовиробників сьогодні є стимулювання працівників посередників каналів розподілу, системне підвищення їх кваліфікації, тобто фахової перепідготовки персоналу.

2. Досліджено, що система навчання автовиробників потребує зміни підходів щодо первинної підготовки спеціалістів.

3. Визначена модель мотивації автовиробниками посередників у каналах розподілу та розроблена матриця навчання спеціалістів із продажу на автомобільному ринку.

4. Запропоновані нові підходи до первинної підготовки спеціалістів дистриб'юторів та дилерів автомобільної галузі.

5. Розроблена й рекомендована 3-х рівнева система навчання спеціалістів. Запропоновано організувати таку ефективну систему навчання, яка буде безпосередньо пов'язана з кадровою політикою підприємства та ґрунтуватися на 9 етапах підготовки та перепідготовки спеціалістів.

## Література

1. Porter, M. E. Globaler Wettbewerb [Text] / by ed. M. E. Porter. – Gabler Verlag, 1989. – 660 p. doi:10.1007/978-3-322-91343-2
2. Иванов, В. В. Автомобильный менеджмент [Текст] / В. В. Иванов, П. В. Богаченко. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 432 с.
3. Magretta, J. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy [Text] / J. Magretta. – Harvard Business Review Press, 2011. – 256 p.
4. Колот, А. М. Мотивация персонала [Текст]: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
5. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психология управления [Текст]: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-е вид., допов. – К.: Академвидав, 2010. – 543 с.
6. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту [Текст]: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
7. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
8. Пилипчук, В. П. Управление продажами [Текст]: навч. посіб. / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. – К.: КНЕУ, 2011. – 626 с.



9. Kim, W. C. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant [Text] / W. C. Kim, R. Mauborgne. – Harvard Business Review Press, 2013. – 320 p.
10. Zoltners, A. A. Building a Winning Sales Force in B2B Markets: A Managerial Perspective [Text] / A. A. Zoltners, P. Sinha, S. E. Lorimer // Handbook of Business-to-Business Marketing. – Edward Elgar Publishing, 2012. – 800 p. doi:10.4337/9781781002445.00039
11. Кайдалова, А. В. Навчання та підвищення компетенції персоналу за умов інтегрованої системи якості на фармацевтичному підприємстві [Текст] / А. В. Кайдалова, О. Г. Коваленко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 1 (3). – С. 16–20.

#### **ПРИМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПОСРЕДНИКОВ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА**

Исследованы материальные и нематериальные бонусные системы: системы «плюс» и «минус». Определена модель мотивации автопроизводителями посредников в каналах распределения. Разработана матрица обучения специалистов по продаже на автомобильном рынке. Предложены новые подходы к первичной подготовке специалистов дистрибьюторов и дилеров автомобильной отрасли. Создана и рекомендована 3-х уровневая система обучения специалистов.

**Ключевые слова:** мотивация посредников, маркетинг, обучение персонала, автомобильный рынок, стимулирование.

**Савич Олександр Петрович**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, e-mail: [saval78@mail.ru](mailto:saval78@mail.ru), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5934-9002>

УДК 339.138

DOI: 10.15587/2312-8372.2017.94099

**Китченко Е. Н.,  
Чемерис А. В.**

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ МАРКЕТИНГА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

*Рассмотрены вопросы использования некоторых инструментов маркетинга для продвижения ресторанных услуг на рынке г. Харькова. Проведен краткий обзор состояния рынка ресторанных услуг Украины и г. Харькова. Выделены сегменты, которые характеризуют рынок общественного питания г. Харькова. Сделан акцент на необходимости составления детального портрета потребителя. Выделены принципы и инструменты продвижения в зависимости от жизненного цикла ресторана.*

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, сегментирование, портрет потребителя, жизненный цикл, продвижение, маркетинговые коммуникации.

### **1. Введение**

Найти конкурентное преимущество, правильно оценить его и долго удерживать на рынке вот то, за что сегодня борется большая часть предприятий. В настоящее время существует большое количество приемов, методик, инструментов, которые помогают продвигать товар или услугу на рынок, заставляя потребителя сделать выбор в пользу именно вашего товара или услуги. Особую актуальность эти вопросы приобретают в сфере общественного питания, где на сегодня существует колоссальная конкуренция и выживать удается только тем заведениям, которые в полной мере используют весь спектр маркетинговых приемов.

На сегодня основная проблема продвижения заключается в том, чтобы заставить потребителя купить ваш товар. Потребитель находится под постоянным воздействием, так называемого рекламного шума. Его окружают тысячи рекламных сообщений, на которые в процессе своей деятельности он перестает обращать внимание. Как заставить его включиться в процесс восприятия рекламных сообщений, как понять, почему он выбрал тот, а не иной товар, что движет потребителем в определенный момент времени, вот главный вопрос, который задает себе каждый специалист, работающий в сфере

коммуникаций и рекламы. Именно эти вопросы и обусловили выбор темы исследования и его актуальность.

### **2. Объект исследования и его технологический аудит**

Объектом исследования является рынок общественного питания, а точнее рынок ресторанных услуг Украины и ее отдельных регионов.

В нынешних экономических условиях ресторанный бизнес не только г. Харькова, но и всей Украины в целом, находится в состоянии острого кризиса, который тянется с 2014 года. Это состояние позволило рестораторам в полной мере ощутить на себе все достоинства скачков курсов валют, зависимости арендной платы от курса доллара, франчайзинговыми отчислениями и условиями, падением спроса со стороны потребителя. Как отмечает компания «Ресторанный Консалтинг»: «в период с 2014–2015 г.г. в целом по Украине закрылось 1500 ресторанов и кафе» [1].

С 2015 года тенденция начала немного изменяться. По данным [2] «наблюдалась тенденция увеличения посещаемости на 30 %». В 2016 году этот показатель стал еще выше. Следовательно, можно сделать вывод о том, что все-таки наблюдается тенденция постепен-